Algemene Rekenkamer

Eindverantwoording van de hulpgelden 2010-2014 voor Haïti

2016



Eindverantwoording van de hulpgelden 2010-2014 voor Haïti

De tekst van het rapport *Eindverantwoording van de hulpgelden 2010-2014 voor Haïti* is vastgesteld op 10 maart 2016.
Het rapport is op 31 maart 2016 aangeboden aan de Tweede Kamer.

Inhoud

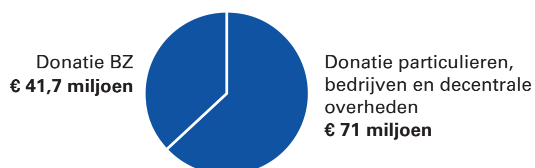
Figuur 1 **Kerncijfers Haïti-actie**

Aardbeving

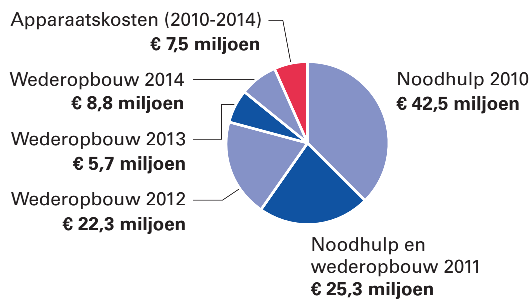
- 12 januari 2010
- 220.000 doden
- meer dan 300.000 gewonden
- 1,5 miljoen Haïtianen dakloos
- de infrastructuur van hoofdstad Port-au-Prince werd grotendeels vernield

Financieel

Donaties voor Haïti (2010 t/m 2014)
Totaal: €112,7 miljoen



Uitgaven tot en met 2014
Totaal: €112,2 miljoen (100%)



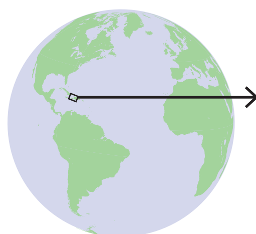
Deelnemers Haïti-actie

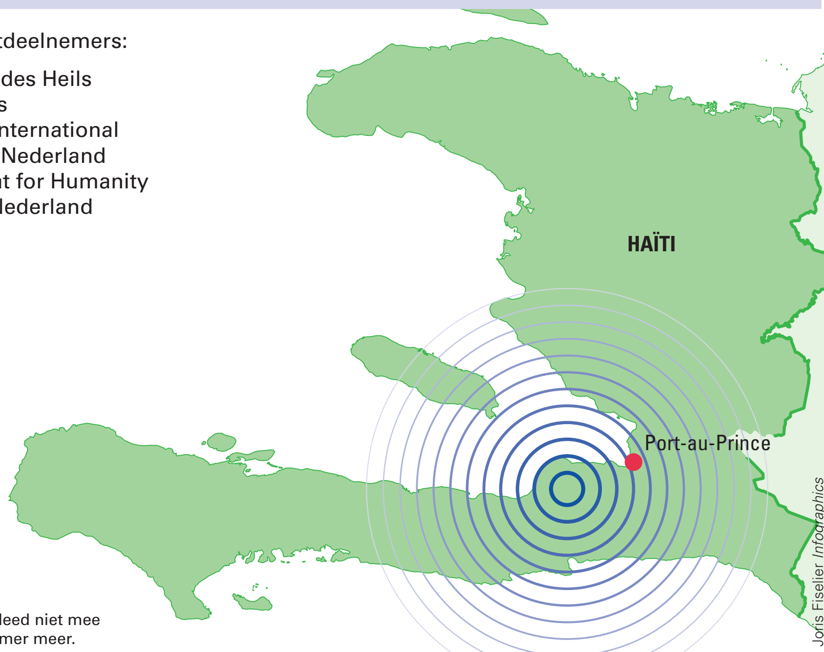
Negen* vaste deelnemers:

- Cordaid
- Nederlandse Rode Kruis
- ICCO en Kerk in Actie
- Oxfam Novib
- Save the Children
- Tear
- Terre des Hommes
- UNICEF Nederland
- World Vision

Zes gastdeelnemers:

- Leger des Heils
- Dorcas
- VNG International
- CARE Nederland
- Habitat for Humanity
- Plan Nederland





* Stichting Vluchteling, ook een vaste SHO-deelnemer, deed niet mee aan de Haïti-actie. Tear is inmiddels geen vaste deelnemer meer.

Rapport in het kort

Onderzoek

In januari 2010 is Haïti zwaar getroffen door een aardbeving. Daarna is via een nationale televisieactie ruim € 112 miljoen opgehaald door de Samenwerkende Hulporganisaties (SHO) om te besteden aan hulp voor Haïti. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) heeft hier € 41,7 miljoen aan bijgedragen.
Kort na de ramp hebben wij in overleg met de SHO en op verzoek van de Minister van BZ besloten om de besteding en de verantwoording van het overheidsgeld te controleren. Ook wij vinden het belangrijk dat hulporganisaties transparant maken hoe en waaraan zij de hulpgelden besteden. Zo weet het Nederlandse publiek ook waar donaties naartoe zijn gegaan. Onze blik op transparantie betreft niet alleen de financiën, maar ook de resultaten: wat wilden de hulporganisaties bereiken en wat hebben zij bereikt? Dat is ook voor professionals relevante informatie.
De actie heeft gelopen van 13 januari 2010 tot 31 december 2014. We hebben tussen 2011 en 2014 jaarlijks een rapport gepubliceerd over de verantwoording van de SHO over het voorafgaande jaar. Eind juni 2015 heeft de SHO de verantwoording over 2014 samen met de eindrapportage over de actie gepubliceerd. In dit rapport onderzoeken we de laatste rapportage van de SHO en maken we de balans op van de verantwoording van de hele Haïti hulpactie, ook op basis van onze voorgaande rapporten (Algemene Rekenkamer 2011, 2012, 2013 en 2014).

Conclusies

Belangrijke resultaten behaald maar efficiëntie kan nog beter
De SHO heeft de afgelopen vijf jaar belangrijke resultaten geboekt in Haïti. Er zijn scholen en huizen gebouwd, ondernemers hebben startkapitaal gekregen en mensen zijn getraind in rampenparaatheid en voorgelicht over cholera. We hebben deze resultaten deels zelf ook vastgesteld tijdens ons veldbezoek in 2012. Ook zijn de hulpgelden door de (gast)deelnemers van de SHO volgens de afgesproken regels besteed.
We vinden echter dat de efficiëntie van de uitvoering nog geoptimaliseerd kan worden. Dat is mogelijk als (gast)deelnemers verdergaan op de ingeslagen weg van professionalisering, internationale samenwerking en het gebruik van open data. Het gaat hierbij over eenduidig rapporteren, toepasbare en uniforme standaarden voor kosten over het programmamanagement en het consequent proportioneel toerekenen van resultaten.

Stijgende lijn rapportages tot eind toe volgehouden
De eindrapportage van de hulpactie in Haïti van juni 2015 toont dat de SHO de verantwoording van jaar tot jaar heeft verbeterd qua volledigheid en transparantie. In vergelijking met de eindrapportage over de Tsunami-actie in 2008 heeft de SHO grote vooruitgang geboekt. We hadden in 2008 kritiek op de SHO omdat er toen geen transparante audit trail was en niemand de geldstromen kon volgen van oorsprong tot bestemming (Algemene Rekenkamer, 2008). De SHO heeft daarna inspanningen geleverd om zo ver als mogelijk inzicht te geven in de complexe geldstromen.
Eenduidige rapportering over de bereikte resultaten blijft echter lastig, zoals wij al constateerden in ons rapport over 2013 (Algemene Rekenkamer, 2014). De SHO presenteert ook zelf in haar eindrapportage ook een reeks van geleerde lessen die bijdragen aan een gecoördineerde aanpak van nieuwe acties.

Rol subsidieontvanger en toezichthouder naar behoren ingevuld
Het Ministerie van BZ heeft de afgelopen jaren gecontroleerd hoe de SHO de ontvangen subsidie van € 41,7 miljoen heeft besteed. Het ministerie stelt vast dat de SHO overeenkomstig de subsidievoorwaarden heeft gehandeld en gerapporteerd. Wij vinden dat het Ministerie van BZ haar rol als toezichthouder voor deze subsidie adequaat heeft ingevuld.

Reactie van de Minister voor BHOS en de SHO

De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) en het bestuur van de SHO hebben in hun reacties ons conceptrapport laten weten positief te zijn over onze conclusies. Ze vinden dat de inspanning van alle partijen belangrijke resultaten opgeleverd hebben voor een betere verantwoording van humanitaire hulp. Ze nemen onze aanbevelingen mee in de voorbereiding van de *World Humanitarian Summit* van mei 2016.

Leeswijzer

In ons vijfde en laatste rapport over Haïti gaan we in op de kwaliteit van de eindverantwoording die de SHO geeft over resultaten en kosten en beschrijven we hoe het Ministerie van BZ hierop toezicht heeft uitgeoefend. In hoofdstuk 1 kijken we naar de verantwoording over de uitvoering, de resultaten, de belemmeringen en de lessen die geleerd zijn. In hoofdstuk 2 geven we ons oordeel over de verantwoording over de besteding van de hulpgelden door de SHO en het toezicht hierop door het Ministerie van BZ. In hoofdstuk 3 kijken we terug op de opvolging van onze aanbevelingen in de loop van de jaren en kijken we vooruit naar de mogelijkheden die open data bieden voor humanitaire hulpacties.

1 Resultaten van de SHO in Haïti

De SHO heeft de afgelopen vijf jaar belangrijke resultaten geboekt in Haïti. Er zijn scholen en huizen gebouwd, ondernemers hebben startkapitaal gekregen en mensen zijn getraind in rampenparaatheid en voorgelicht over cholera. We vinden echter wel dat de efficiëntie van de uitvoering nog geoptimaliseerd kan worden met name bij de bedrijfsvoering van de hulporganisaties. De eindrapportage van de hulpactie in Haïti van juni 2015 toont dat de SHO de verantwoording van jaar tot jaar heeft verbeterd qua volledigheid en transparantie. De SHO presenteert in haar eindrapportage ook een reeks van geleerde lessen die bijdragen aan een gecoördineerde aanpak van nieuwe acties.

In dit hoofdstuk beschrijven we onze bevindingen bij de SHO eindrapportage. Hoe rapporteert de SHO over resultaten en kosten van de Haïti-actie? Wat zijn de eindresultaten van de drie projecten die we in 2012 bezochten in Haïti? En wat zijn de geleerde lessen van deze hulpactie?

1.1 Resultaten en kosten 2010-2014 in Haïti

1.1.1 Stijgende lijn in informatiewaarde van SHO-rapportage

De SHO heeft de afgelopen vijf jaar belangrijke resultaten geboekt in Haïti met het opgehaalde geld. Vlak na de ramp heeft de SHO noodhulp gegeven in de vorm van tenten, voedsel en medicijnen. Na het uitbreken van de cholera-epidemie in 2011 heeft zij veel medische zorg gegeven. Vanaf 2011 is ook de fase van wederopbouw gestart. Hiervoor zijn scholen en huizen gebouwd en gerepareerd, drinkwatervoorzieningen aangelegd en toiletten gebouwd. Kleine ondernemers zijn geholpen met startkapitaal en trainingen. Ook zijn mensen voorgelicht over hygiëne, rampenbestrijding en mensenrechten. Tijdens ons veldbezoek in 2012 hebben we vastgesteld dat deze resultaten daadwerkelijk bereikt zijn. We hebben gezien dat huizen en scholen gebouwd of hersteld waren en dat mensen een bedrijf hadden opgezet met subsidie.

De SHO-backoffice heeft een belangrijke inspanning geleverd om de afzonderlijke resultaten die de hulporganisaties gerapporteerd hebben toe te lichten in de eindrapportage. Hiermee zet de SHO de stijgende lijn in rapporteren voort die vanaf het begin van de Haïti-actie is ingezet. De eindrapportage begint met een samenvattend overzicht van de resultaten en geleerde lessen van vijf jaar hulp in Haïti. Een gedetailleerd overzicht per (gast)deelnemer per cluster met alle geplande en gerealiseerde resultaten voor de periode 2010-2014 is als bijlage toegevoegd. De eindrapportage bevat duidelijke totaaloverzichten van inkomsten en bestedingen en een uitsplitsing van de apparaatskostenvergoeding (AKV) per (gast)deelnemer. De rapportage geeft ook aan hoeveel het Nederlandse aandeel is dat elke hulporganisatie heeft bijgedragen aan de totale besteding van de eigen internationale koepelorganisatie.

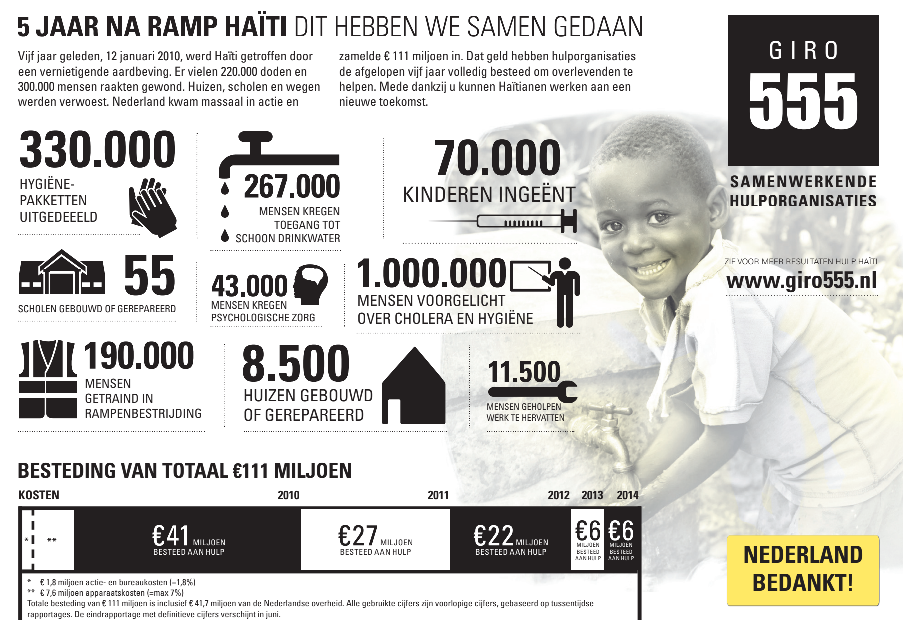
1.1.2 Geen eenduidig beeld van de resultaten en kosten

De SHO heeft veel verbeteringen aangebracht in haar rapportage. Zij kan echter in haar eindrapportage geen eenduidig beeld geven van de resultaten en kosten, omdat (gast) deelnemers elk op hun eigen manier hun resultaten rapporteren. Wij constateerden reeds vorig jaar dat het voor een donateur daardoor lastig is om op basis van de huidige rapportages een totaalbeeld te krijgen van de resultaten (Algemene Rekenkamer,

2014). Daarnaast merken we sinds 2012 op dat een eenduidige definitie over programmamanagementkosten[1] ontbreekt.

De SHO heeft de (gast)deelnemers aangespoord tot meer eenduidige verslaglegging in de eindrapportage, maar dat heeft niet geleid tot een coherent resultatenoverzicht. De eindrapportage geeft weliswaar gedetailleerde resultaatinformatie per thematisch cluster, maar die informatie is niet of nauwelijks bij elkaar op te tellen. Dat komt doordat de eenheden verschillen, zoals *mensen bereikt* versus *waterpompen geplaatst*. De onberekenbare en ingewikkelde realiteit maakt het volgens de SHO niet eenvoudig om over alle resultaten eenduidig te rapporteren. Toch heeft de SHO-backoffice voor een aantal belangrijke outputresultaten, zoals gebouwde huizen en getrainde mensen, een totaalbeeld weten op te stellen in de eindrapportage (figuur 2).

Figuur 2 **Totaalbeeld van de SHO-resultaten na 5 jaar voor een aantal specifieke resultaten**



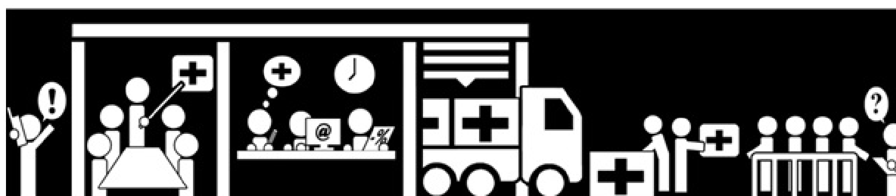
Bron: Eindrapportage Giro555-actie 'Help slachtoffers aardbeving Haïti, 13 januari 2010 - 31 december 2014 (SHO, 2015b)

De SHO heeft ook een duidelijke infographic over programmamanagementkosten opgenomen. Deze infographic (figuur 3) laat zien welke kosten *kunnen* vallen onder programmamanagementkosten.[2] De infographic geeft echter geen informatie over de werkelijke kosten. Er is namelijk geen eenduidige definitie en dat verhindert dat het publiek zicht heeft op wat wel of niet valt onder deze kosten. Een bijkomend nadeel is dat het niet mogelijk is om uitvoeringsorganisaties onderling te vergelijken over kostenefficiëntie. De SHO heeft op dit punt laten weten dat (gast)deelnemers een algemene richtlijn hebben voor programmamanagementkosten, maar dat er geen internationale afspraken zijn over een eenduidige toerekening volgens een uniforme definitie. Wij vinden het een gemiste kans dat de (gast)deelnemers van de SHO geen afspraken willen maken voor een eenduidige definitie. Een Nederlands initiatief zou een aanzet kunnen zijn voor internationale afspraken over programmamanagementkosten die op termijn de administratiekosten kunnen verlagen.

1
Programmamanagementkosten zijn kosten die de SHO-(gast)deelnemers maken voor de uitvoering van programma's ter plekke (personeel en apparatuur, transport, en werk- en opslagruimte).

2
Programmamanagementkosten zijn kosten voor de uitvoering van hulpprogramma's in het hulpgebied. Het gaat onder andere om de kosten voor personeel en apparatuur, transport en werk- en opslagruimte.

Figuur 3 **Infographic met voorbeelden van programmamanagementkosten**



Deze figuur geeft een voorbeeld van wat programmamanagementkosten kunnen inhouden. Van links naar rechts: Direct na een ramp onderzoeken noodhulpexperts wie getroffen zijn en welke hulp nodig is. Dit doen zij in samenspraak met de lokale bevolking. Het salaris van deze experts kan onder PMS vallen, evenals de kosten voor het kantoor, de telefoon, computer, overige kantoorbenodigdheden en elektriciteit die zijn of haar werk mogelijk maken. Ook ander personeel dat niet direct betrokken is bij de uitvoering van programma's, maar ondersteunend is aan het werk valt hieronder. Dit zijn bijvoorbeeld een financieel medewerker of een personeelsmanager. Vervolgens moet de hulp worden gepland, moeten goederen worden ingekocht en moet alle logistiek worden geregeld, waaronder het transport van de goederen. Nadat de hulpgoederen zijn uitgedeeld, moeten eventuele klachten worden afgehandeld en vindt er doorgaans een evaluatie plaats. Ook deze kosten vallenonder PMS.

Bron: Eindrapportage Giro555-actie 'Help slachtoffers aardbeving Haïti, 13 januari 2010 - 31 december 2014 (SHO, 2015b)

1.1.3 Mogelijkheden voor verbetering van efficiëntie en transparantie

Sinds de start van de hulpactie hebben wij in onze aanbevelingen gepleit voor een aantal maatregelen die de efficiëntie en transparantie van SHO-hulpacties verbeteren. De SHO en de (gast)deelnemers hebben de meeste van deze aanbevelingen geheel of gedeeltelijk opgevolgd (zie hoofdstuk 3). Daarnaast heeft de SHO ook lessen geleerd als gevolg van belemmeringen tijdens de uitvoering van de Haïti-actie.[3] Door deze maatregelen is er belangrijke vooruitgang geboekt, maar er zijn nog drie punten waar we vinden dat verdere verbetering mogelijk is.

Proportioneel toerekenen in plaats van oormerken

Hulporganisaties kunnen resultaten met minder administratieve lasten toerekenen als proportionele toerekening de standaard wordt en oormerken beperkt wordt (Algemene Rekenkamer, 2012). In de huidige situatie stellen veel donoren hun geld beschikbaar aan hulpprogramma's op voorwaarde dat de bijdrage geoormerkt wordt aan bijvoorbeeld één specifiek schoolgebouw in een bepaald dorp. Dat betekent dat de uitvoerende hulporganisatie van het bouwprogramma elke kostenpost voor de bouw van dat ene schoolgebouw moet registreren met een aparte budgetcode om een specifieke financiële rapportage te kunnen opstellen. De bedrijfsvoering wordt transparanter en efficiënter als elke donor het geld bijdraagt aan het gehele hulpprogramma zonder extra voorwaarden.

Programmamanagementkosten standaardiseren

Elke hulporganisatie bepaalt zelf hoe de programmamanagementkosten berekend worden omdat er geen eenduidige definitie is afgesproken (zie § 1.1.2). Deze situatie belemmert de transparantie en verhindert ook eenduidig rapporteren. Een standaard zou hiervoor een oplossing zijn en tegelijk een brede discussie op gang brengen over kosten en het verbeteren van de efficiëntie. De SHO heeft aangegeven dat het bepalen van een standaard afhangt van internationale afspraken over zo een definitie (Algemene Rekenkamer, 2013). Gezien de prominente rol die Nederland speelt in de

3
In bijlage 2 geven we een overzicht van de geleerde lessen tijdens de Haïti-actie.

internationale noodhulp is het van belang om hier een voorbeeld te stellen in samenspraak met het Ministerie van BZ. Als de SHO het initiatief neemt en een definitie vastlegt voor haar deelnemende hulporganisaties in Nederland is dit een voorbeeld dat zich kan ontwikkelen tot een internationale standaard.

Open data verder ontwikkelen

Sinds de start van de Haïti-actie heeft het gebruik van open data zich snel verspreid in de internationale humanitaire hulpverlening. Twee deelnemers van de SHO zijn voorlopers in het ontwikkelen van open data (zie § 3.3.2). Tegelijk zien we kansen voor de SHO en haar deelnemers om transparanter te worden en kosten te besparen:

- Actuele managementinformatie over doelen, activiteiten en resultaten online aanbieden zodat iedereen kan zien wat een hulporganisatie aan het doen is en wat het kost.
- Aanvullende verhalen voor het verwerven van fondsen transformeren in verhalen over bereikte resultaten met eenduidige definities gestaafd met data en beeldmateriaal.
- Omvangrijke en ingewikkelde verantwoordingsrapportages van de SHO vervangen door online rapporten met gelaagde informatie voor verschillende doelgroepen.

2 Verantwoording SHO en toezicht Ministerie van BZ

De hulpgelden zijn door de (gast)deelnemers van de SHO volgens de afgesproken regels besteed. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) heeft de afgelopen jaren gecontroleerd hoe de SHO de ontvangen subsidie van € 41,7 miljoen heeft besteed. Het ministerie stelt vast dat de SHO overeenkomstig de subsidievoorwaarden heeft gehandeld en gerapporteerd. Wij zijn van oordeel dat het Ministerie van BZ haar rol als toezichthouder voor deze subsidie adequaat heeft ingevuld.

De financiële verantwoording die de SHO heeft afgelegd over de hulpactie in Haïti beschrijven we in dit hoofdstuk. Ook het toezicht dat het Ministerie van BZ heeft uitgeoefend op de verleende subsidie van € 41,7 miljoen komt aan de orde. En we geven een cijfermatig overzicht van de hele Haïti-actie van 2010 tot 2014.

2.1 De financiële verantwoording van de SHO

De SHO verantwoordt zich in de eindrapportage zoals is overeengekomen met het Ministerie van BZ: de rapportage bevat totaaloverzichten van inkomsten en bestedingen. De apparaatskosten zijn per (gast)deelnemer uitgesplitst. Deze apparaatskosten komen gemiddeld uit op 6,67% van het totaalbudget en zijn daarmee conform de intern afgesproken norm van maximaal 6,7%. De SHO vermeldt in dit rapport ook de ontvangen rente per deelnemer en het relatieve aandeel van de Nederlandse deelnemers ten opzichte van hun internationale koepelorganisaties.

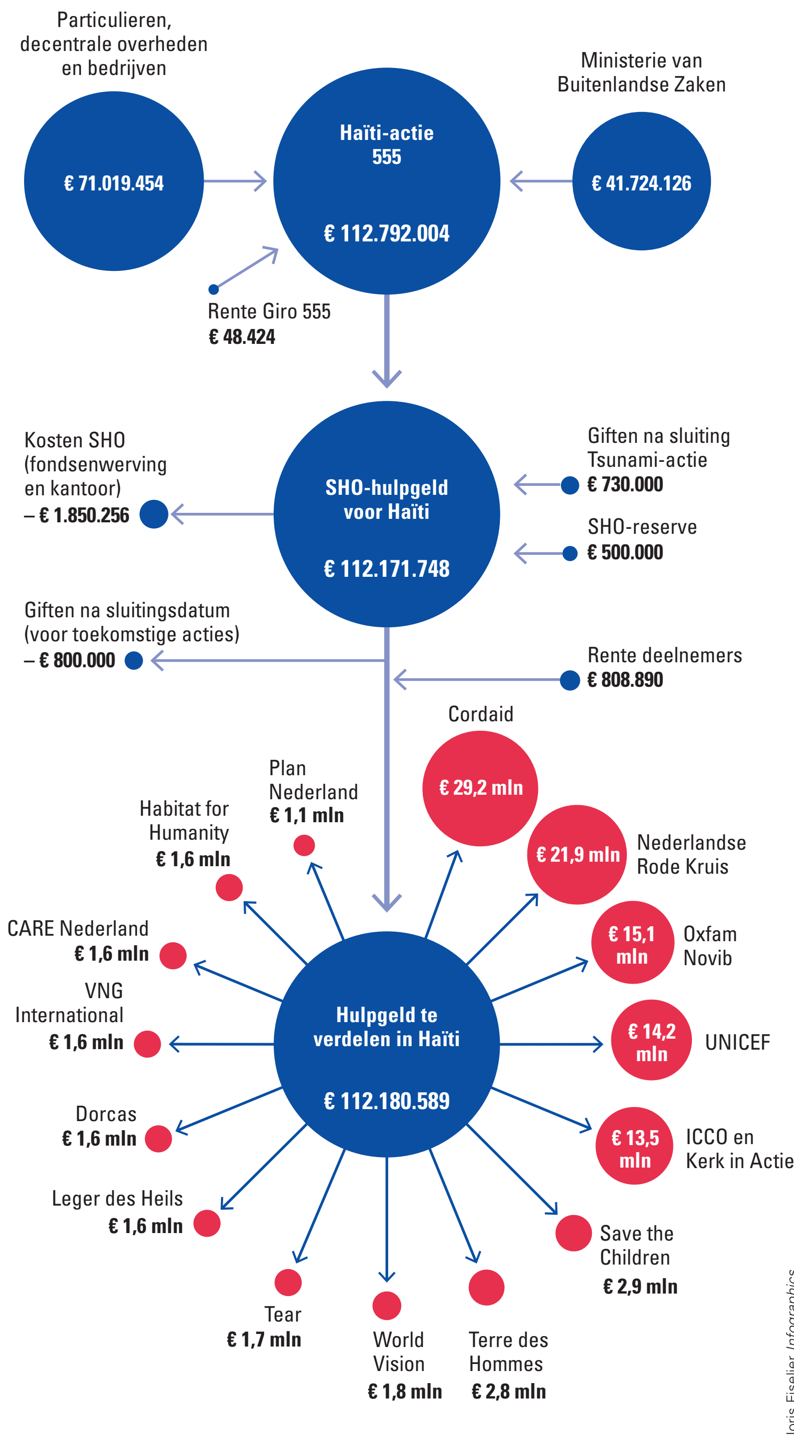
2.1.1 Cijfermatig overzicht SHO

Totale verdeling geldstromen
In de periode 2010-2014 is € 112.180.589 van de SHO-hulpgelden voor Haïti besteed. Dit is meer dan het oorspronkelijke bedrag van € 111.371.748 (100,7%) dat de SHO in 2010 verdeeld heeft over de vijftien deelnemende hulporganisaties. De reden hiervoor is dat € 808.890, de verzamelde rente tussen 2010 en 2014 over de SHO-gelden, is toegevoegd aan het oorspronkelijke bedrag.[4] Dat is conform de afspraak bij de SHO dat de opgebouwde rente ten goede moet komen aan de hulpverlening in Haïti.

Eind 2014 hebben alle (gast)deelnemers hun hulpprogramma's volledig afgerond. Figuur 4 geeft een overzicht over de verdeling van de geldstromen van de SHO-hulpgelden tussen 2010 en 2014. De specifieke uitgaven voor het boekjaar 2014 hebben we apart vermeld in bijlage 1.

4
Er is een verschil van € 49, het bedrag dat Habitat for Humanity heeft aan onbestede middelen.

Figuur 4 **Overzicht verdeling geldstromen SHO-hulpgelden voor Haïti 2010 tot en met 2014**



2.2 Toezicht door het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Het Ministerie van BZ heeft de afgelopen jaren op verschillende manieren toezicht uitgeoefend op de subsidie van € 41,7 miljoen. We stellen vast dat het ministerie het toezicht op de SHO-eindrapportage heeft afgerond en adequaat heeft uitgevoerd. In de volgende paragrafen beschrijven we de verschillende onderdelen van het ministeriële toezicht.

2.2.1 Beoordeling financiële eindrapportage SHO

Het Ministerie van BZ heeft tussen 2010 en 2014 het grootste deel van de subsidie uitgekeerd als voorschot. Op 16 juli 2015 heeft de SHO de eindrapportage aan het Ministerie van BZ aangeboden. Het ministerie heeft de eindrapportage zowel inhoudelijk als financieel getoetst en op 31 augustus 2015 inhoudelijk en financieel goedgekeurd. De financiële eindrapportage dient als basis voor het vaststellen van de subsidie. Om tot vaststelling van de subsidie over te gaan dient het ministerie voldoende zekerheid te krijgen dat de subsidiemiddelen zijn aangewend voor het toegekende doel. Deze zekerheid is verkregen via de controles van de financiële formats door de externe accountants van de (gast)deelnemers en eigen controles (zie § 2.2.2). Het ministerie heeft aangegeven dat na goedkeuring van de accountantsrapporten en het rapport van de meta-evaluatie van de SHO tot subsidievaststelling zal worden overgegaan.

2.2.2 Toezicht en controle door Ministerie van BZ

Toezicht vanuit Den Haag

Het Ministerie van BZ heeft het toezicht en de controle op de voorwaarden van de subsidiebeschikking uitgevoerd op meerdere manieren tussen 2010 en 2015. Het ministerie was betrokken bij het opstellen van het SHO-beheersplan in 2010 en heeft in de loop van de jaren regelmatig voortgangsoverleg gehad met de SHO, monitorbezoeken aan Haïti afgelegd en analyse uitgevoerd van de SHO-rapportages. Het Ministerie van BZ gebruikt daarnaast rapportages van internationale organisaties zoals UNOCHA, de VN-organisatie voor humanitaire hulp, over de situatie in Haïti.

Het Ministerie van BZ heeft conform zijn toezegging uit 2013 eigen werkzaamheden uitgevoerd om voldoende zekerheid te verkrijgen bij de eindrapportage. Voor zeven organisaties is aanvullende documentatie opgevraagd zoals accountantsrapporten per project, contoleverklaringen, rapporten van feitelijke bevindingen, interne auditrapporten, Memorandums of Understanding, verantwoordingsrapportages en bankafschriften van overmakingen. Het Ministerie van BZ heeft deze documentatie nader geanalyseerd en beoordeeld. Hierdoor heeft het ministerie ook voor deze zeven organisaties zekerheid verschaft over de financiële cijfers.

Toezicht in Haïti

De Nederlandse ambassade in de Dominicaanse Republiek en het Consulaat-Generaal in Haïti zijn indirect betrokken bij het toezicht op de besteding en de periodieke rapportages aan het Ministerie van BZ over de hulpgelden door de deelnemers van de SHO in Haïti. De ambassade heeft aan het ministerie in Den Haag gerapporteerd over de voortgang van de wederopbouw in Haïti en de context waarin die plaatsvindt. Het laatste bezoek van de ambassademedewerkers aan Haïti dateert van februari 2014 nadat het grootste deel van de activiteiten van de SHO-actie in Haïti was afgerond.

Vaststelling subsidie

Het Ministerie van BZ heeft tussen 2010 en 2014 € 40.889.643 als voorschot overgemaakt naar de SHO. Dat is 98% van het toegekende subsidiebedrag van € 41,7 miljoen. Het resterende bedrag van € 834.483 wordt overgemaakt nadat de subsidie definitief is vastgesteld.

2.2.3 Oprichting Dutch Relief Alliance

De bijdrage van het ministerie van BZ die werd afgesproken in 2010 voor Haïti was de laatste rijksbijdrage die de SHO heeft ontvangen voor een 555 actie. Sinds 2014 geeft het Ministerie van BZ de noodhulpbijdrages die bestemd zijn voor Nederlandse hulporganisaties via een nieuw opgerichte alliantie, de Dutch Relief Alliance (DRA). De DRA is een samenwerkingsverband van twaalf Nederlandse ngo's.[5] De meeste hulporganisaties die betrokken zijn geweest bij de Haïti actie van de SHO zitten daar bij. Het Ministerie van BZ geeft aan dat de DRA is opgericht om nog beter samen te werken en om organisatiebelangen ondergeschikt te maken aan de belangen van de slachtoffers van humanitaire rampen.[6]

5
De DRA alliantie bestaat uit CARE Nederland, Cordaid, Dorcas, ICCO en Kerk in Actie, Oxfam Novib, Save the Children, Tear, Terre des Hommes, Stichting Vluchteling, War Child, World Vision en ZOA-Vluchtelingenwerk.

6
Nieuwsbericht rijksoverheid 26-04-2015 www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/04/26/grotere-slagkracht-nederlandse-hulporganisaties#

3 Opvolging aanbevelingen en open data

De meeste van onze aanbevelingen die we deden tussen 2011 en 2014 heeft de SHO geheel of gedeeltelijk opgevolgd. Dat is gebeurd in de verschillende rapportages over de Haïti-actie zelf en in rapportages over latere hulpacties. De SHO heeft ook een aantal van onze aanbevelingen geheel of gedeeltelijk niet opgevolgd. Het gaat hierbij over eenduidig rapporteren, de kosten over het programmamanagement en het consequent proportioneel toerekenen van resultaten.

In dit hoofdstuk kijken we hoe de SHO en het Ministerie van BZ onze aanbevelingen van de afgelopen jaren hebben opgevolgd. Hiervoor hebben we de opeenvolgende Haïti-rapportages en de berichtgeving over latere SHO-hulpacties in officiële rapportages en op de SHO-website geanalyseerd. In dit hoofdstuk maken we de balans op van die opvolging in de afgelopen vijf jaar en we kijken vooruit naar de mogelijkheden die nieuwe datatoepassingen bieden voor humanitaire acties.

3.1 Opvolging aanbevelingen door de SHO en het Ministerie van BZ

Sinds 2010 hebben we zeventien aanbevelingen gedaan aan de SHO over het verbeteren van de verantwoording van resultaten en kosten. Het doel hierbij was om bij te dragen aan een heldere en slimmere verantwoording met zo min mogelijk administratieve lasten. De SHO heeft hiervan in de praktijk acht van onze aanbevelingen volledig en acht gedeeltelijk opgevolgd. Alleen de aanbeveling voor een eenduidige definitie voor programmamanagementkosten heeft de SHO niet opgevolgd (tabel 1). Het Ministerie van BZ heeft één aanbeveling volledig opgevolgd en twee aanbevelingen gedeeltelijk.

Uitvoering SHO volgzamer dan officiële reactie

We stellen vast dat de SHO in het verleden in haar officiële reacties twee keer aangeeft een aanbeveling niet op te volgen, terwijl we nu in de eindrapportage vaststellen dat de aanbeveling in de praktijk toch geheel of gedeeltelijk wordt uitgevoerd. Het eerste geval betreft onze aanbeveling om eenduidig te rapporteren over resultaten. In de eindrapportage is een infographic opgenomen met een aantal belangrijke resultaten die als een totaal worden gepresenteerd zoals het aantal huizen en het aantal getrainde mensen (zie § 1.2.2). Het tweede geval is de aanbeveling om de verantwoording over de SHO-gelden in de jaarverslagen van de (gast)deelnemers afzonderlijk te laten controleren door een accountant. De SHO wilde in eerste instantie deze aanbeveling niet opvolgen omdat het te duur en onnodig zou zijn. In de loop van de jaren blijkt dat twaalf van de vijftien(gast)deelnemers op een of andere manier een afzonderlijke controle van de SHO-gelden in hun jaarverslag hebben laten uitvoeren. In 2015 heeft de SHO deze praktijk ook tot regel gemaakt en onze aanbeveling alsnog opgevolgd. In de SHO-statuten is nu bepaald dat de afzonderlijke controle van de SHO-gelden onderdeel moet zijn van de accountantscontrole van de jaarrekening van elke deelnemende hulporganisatie.[7]

7
Bron: Actie reglement van de SHO, 4 juni 2015, onderdeel 6.8.

Tabel 1 **Opvolging van aanbevelingen door de SHO en het Ministerie van BZ tussen 2010 en 2015**

Opgevolgd	Deels opgevolgd	Niet opgevolgd

Rapport over	Aanbeveling voor SHO	Onderwerp aanbeveling	Opvolging in praktijk
2010	1	Geldstromen overzicht opnemen	
	2	Inhoudelijke controle format	
	3	Programmamanagementkosten toelichten	
	4	Meer inzicht in resultaten en wijze toerekening	
	5	Verdeelsleutel toelichten	
2011	6	Stimuleer kwalitatieve verantwoording	
	7	Stimuleer proportionele toerekening	
	8	Zorg voor correcte toerekening	
	9	Formuleer doelen en resultaten smart	
	10	Stimuleer gebruik geïntegreerde database	
	11	Harmoniseer donorvoorwaarden	
	12	Overweeg diverse varianten rapport	
2012	13	Eenduidige definitie programmamanagementkosten	
	14	Toelichten substantiële verschillen planning en realisatie	
	15	Snel klaar dan eerder een eindevaluatie	
2013	16	Rapporteer resultaten op eenduidige manier	
	17	Rapporteer ook belemmerende factoren	
	Aanbeveling voor BZ		
2012	1	Wijs SHO op controle inhoud format	
	2	Zet in internationale verband in op gelijke definitie programmamanagementkosten	
	3	Voorzie in eerdere afsluiting en evaluatie project in beschikking	

3.2 Rapportages van SHO-hulpacties na Haïti

We hebben vastgesteld dat de SHO opgevolgde aanbevelingen ook heeft overgenomen in de rapportages van hulpacties die gestart zijn tijdens of na de Haïti-actie.

Het gaat om vijf nieuwe hulpacties voor andere rampen die de SHO gestart is na 2010 (Syrië, Filippijnen, Hoorn van Afrika, Ebola, en Nepal). Een aantal van onze aanbevelingen had betrekking op afspraken die aan het begin van een hulpactie gemaakt worden tussen de deelnemende organisaties. Omdat de afspraken voor de Haïti-actie vastgelegd werden in 2010, was het voor de SHO pas mogelijk bij de start van nieuwe acties om andere afspraken over verantwoording en rapportage te maken met de (gast)deelnemers.
Voorbeelden van aanbevelingen die in latere acties opgevolgd zijn:

- Organisaties moeten binnen een jaar na afsluiten van de eigen activiteiten een eindevaluatie laten uitvoeren.
- In SHO-rapportages worden externe en interne belemmeringen genoemd die de realisatie van plannen bemoeilijken.

- De SHO heeft sinds 2012 structureel meer aandacht besteed aan de publieksverantwoording en wijze van rapporteren naar het publiek toe. Zij heeft hiervoor een communicatieplan opgesteld. Dit heeft zich vertaald in publicatievormen die passen bij de verschillende doelgroepen en doelstellingen van de SHO.

3.3 Open data en humanitaire hulp

Het gebruik van open data[8] opent nieuwe mogelijkheden voor de verantwoording van het bestede geld aan humanitaire hulpverlening en van de bereikte resultaten. Open data kunnen op termijn de verantwoordingslast verlagen en de transparantie van de sector vergroten.

3.3.1 IATI standaard bruikbaar maken voor verantwoording

Het in 2009 gestarte International Aid Transparency Initiative (IATI) richt zich op het openbaar maken van ontwikkelingsactiviteiten en geldbedragen van donoren, hulpontvangende landen en hulporganisaties. Momenteel zijn er meer dan 350 deelnemers (waaronder alle grote donorlanden en grote hulporganisaties) die de gemeenschappelijke IATI-standaard hanteren voor de registratie van gegevens over ontwikkelingshulp.[9] Zo'n standaard maakt het mogelijk om grote hoeveelheden data te analyseren.

IATI is van belang voor de humanitaire hulp, omdat bij grote internationale hulpacties onoverzichtelijke geldstromen samenkomen in grote programma´s. Vervolgens is niet meer duidelijk wie wat financiert en wat aan wie toegerekend mag worden. Ontwikkelingen op het gebied van open data stellen hulporganisaties in staat om op gestandaardiseerde wijze te rapporteren over activiteiten, uitgaven en resultaten. Met open data kunnen overheden en hulporganisaties ook actuele informatie over ontwikkelingssamenwerking aanbieden aan het grote publiek, donateurs, media en andere hulporganisaties.

De verdere ontwikkeling van de standaard stimuleert ook de discussie over het ontwikkelen van eenduidige definities en indicatoren. Er is nog een lange weg af te leggen voordat de IATI-data voldoende specifiek en betrouwbaar zijn om als verantwoordingsinformatie bestempeld te kunnen worden. Dit vereist betrouwbare en valide informatie en het gebruik van eenduidige definities en standaarden. Zodra dat gebeurt, kan de verantwoordingslast bij hulporganisaties en grote donoren omlaag en is er sprake van een transparantere sector met een duidelijke *audit trail*.

3.3.2 Open data bij Cordaid en Oxfam Novib

Cordaid en Oxfam Novib zijn twee belangrijke SHO deelnemers die werken met open data volgens de IATI standaard. Zij hebben ook ambities geformuleerd voor het toepassen van open data.

Via de Cordaid-website kan iedereen actuele data van elk project bekijken. Voor elke project zullen op termijn actuele gegevens beschikbaar komen uitgaven, activiteiten en resultaten. Oxfam Novib rapporteert over projecten en resultaten via het online programma Atlas. Alle internationale Oxfam-zusterorganisaties zullen in de toekomst via dit programma data gaan aanbieden. Hierdoor ontstaat er eenduidigheid over gehanteerde definities en betere internationale coördinatie. Belangrijke uitdagingen hierbij zijn om de toepassingen zo te ontwikkelen dat externe partijen de open data gaan benutten en de kosten van rapportage en verantwoording omlaag gaan.

8
Open data zijn gegevens die door iedereen gebruikt, hergebruikt en verspreid kunnen worden zonder beperkingen.

9
De IATI-standaard is een kader voor het publiceren van actuele en volledige informatie over ontwikkelingssamenwerking. http://iatistandard.org/202/introduction/ en http://www.aidtransparency.net/

4 Reactie van de minister voor BHOS en van de SHO

De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking heeft op 20 februari 2016 gereageerd op ons conceptrapport.[10] Haar reactie hebben we hieronder verkort weergegeven.
Ook het SHO-bestuur en de Raad van Toezicht van de SHO hebben gereageerd op 3 maart 2016. Deze reactie hebben we verkort weergegeven na de reactie van de minister voor BHOS.
De volledige reacties staan op www.rekenkamer.nl. De reacties gaven ons geen aanleiding voor een nawoord.

Reactie van de ministerie voor BHOS

De minister voor BHOS vindt dat de SHO voldoende inspanning heeft geleverd in het eenduidig rapporteren over de resultaten. De minister voor BHOS merkt op dat een aantal SHO-leden lid is van een internationale koepel, die bepaalde aspecten van hun handelswijze dicteert.
Onze aanbevelingen over transparantie en efficiëntie zal de minister meenemen in de voorbereiding van de *World Humanitarian Summit* van mei 2016. Open data is een belangrijk aspect van transparantie en Nederland bevordert het door de IATI standaard verplicht te stellen aan de hulporganisaties die subsidie ontvangen. Nederland zal tijdens die bijeenkomst ook pleiten voor een '*grand bargain*' tussen donoren en uitvoerders. Het houdt in dat uitvoerende organisaties maximale efficiëntie en transparantie leveren in ruil voor flexibele financiële steun voor de lange termijn.
De minister vindt tot slot dat de inspanning van alle partijen om de verantwoording van de hulpgelden voor Haïti te verbeteren belangrijke resultaten opgeleverd heeft.

Reactie van de SHO

De SHO is blij met onze conclusies over de behaalde resultaten en de bestede gelden. Onze aanbevelingen hebben volgens de SHO geleid tot geleerde lessen die zijn meegenomen in de verantwoording van recente hulpacties. De SHO is het met ons eens dat eenduidig rapporteren en standaarden voor het toerekenen van kosten de verantwoording verbeteren. Volgens de SHO moeten die afspraken wel gemaakt worden in de eigen internationale netwerken van hulporganisaties en niet apart in Nederland. De SHO zal hiervoor aandacht vragen tijdens de eerstvolgende *World Humanitarian Summit*.

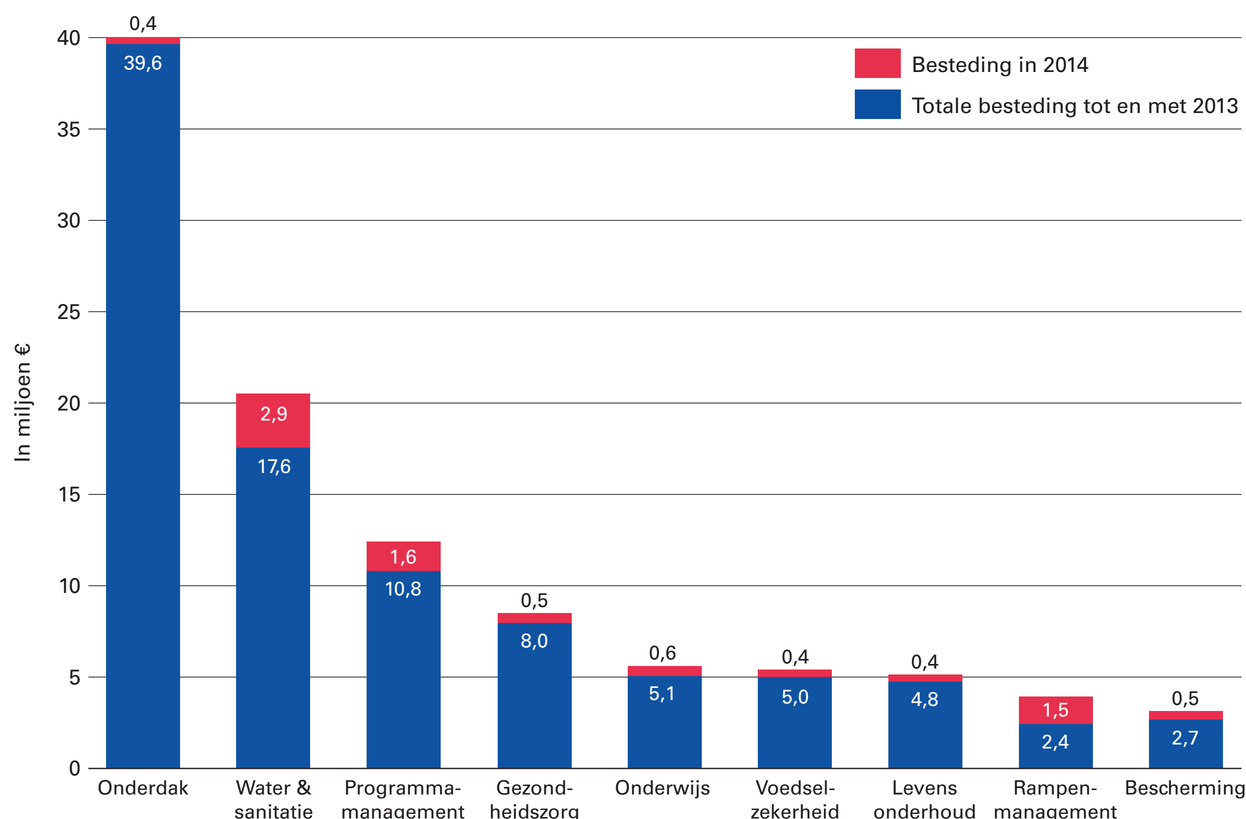
10
Naast onderstaande inhoudelijke reactie zijn tekstsuggesties gedaan, die voor zover het feitelijke verbeteringen betrof, zijn overgenomen.

Bijlage 1 SHO-verantwoording over 2014

Verdeling geldstromen over de clusters

In figuur 5 worden de bestedingen van de SHO-hulpgelden voor Haïti getoond, cumulatief tot en met 2013 en apart voor 2014. In 2014 hebben de (gast)deelnemers van de SHO het grootste deel van het overgebleven bedrag besteed aan water & sanitatie, gevolgd door programma-management en rampenmanagement. De programmamanagementkosten zijn met € 1,6 miljoen in 2014 hoger dan de € 0,4 miljoen die in 2013 besteed is.

Figuur 5 **Besteding per cluster tussen 2010-2014 en in 2014, exclusief AKV (in miljoen €)**



Bron: Eindrapportage Giro555-actie 'Help slachtoffers aardbeving Haïti, 13 januari 2010 - 31 december 2014, (SHO, 2015b)

Op basis van de totale bestedingen wordt duidelijk dat het meeste geld is gegaan naar de clusters onderdak (€ 40 miljoen), water & sanitatie (20,5 miljoen) en programma-management (€ 12,4 miljoen). In totaal is dit € 72,9 miljoen (69,7%).

Bijlage 2 Geleerde lessen SHO

De SHO geeft in haar eindrapportage aan belangrijke lessen geleerd te hebben tijdens de uitvoering van de hulpprogramma's. Zij trekt deze lering op basis van belemmeringen die de (gast)deelnemers hebben ervaren waardoor effectiviteit en efficiëntie is verminderd. De oorsprong van deze belemmeringen situeren de (gast)deelnemers zowel binnen als buiten hun eigen organisatie (SHO, 2015).

Externe belemmeringen

Een aantal belemmerende factoren hangt specifiek samen met de Haïtiaanse context. De onderliggende problemen keren echter vaker terug bij humanitaire acties en wederopbouw in ontwikkelingslanden. Lering trekken uit deze belemmeringen betekent dat hulporganisaties hun voorbereidingen kunnen treffen om soortgelijke problemen in de toekomst te minimaliseren. Het gaat om de volgende gebeurtenissen en geleerde lessen:

- De besmettelijke ziekte cholera brak na de ramp voor het eerst in vijftig jaar uit. Deze uitbraak heeft het systeem van gezondheidszorg volledig ontregeld en de wederopbouw vertraagd. De geleerde les is dat hulporganisaties hun ambitieniveau moeten verlagen en meer middelen moeten vrijmaken voor de overdracht aan plaatselijke autoriteiten.
- Het staatsapparaat was voor een groot deel ingestort door de ramp. Dit heeft in combinatie met de zwakke Haïtiaanse overheid geleid tot bestuurlijke traagheid. De SHO geeft geen specifieke les geleerd van deze belemmering.
- De aardbeving heeft tot een grote toevloed aan hulporganisaties uit meer dan honderd landen geleid. Die hoeveelheid aan organisaties heeft de coördinatie en samenwerking belemmerd. De geleerde les voor de verantwoordelijke noodhulporganisatie van de Verenigde Naties UNOCHA is dat de clustercoördinatie verbeterd moet worden.
- De afwezigheid van voldoende lokale basismaterialen zoals cement en hout heeft bouwprojecten afhankelijk gemaakt van overzeese aanvoer. Deze aanvoer bracht vertraging en hogere kosten met zich mee. Hulporganisaties hebben geleerd om hierop te anticiperen door standaard extra budget en tijd beschikbaar te stellen voor het aanschaffen van bouwmaterialen.
- Door de afwezigheid van een betrouwbaar en werkend kadaster ontstonden er eigendomsconflicten. Die hebben de bouw van huizen en scholen vertraagd. De SHO heeft geen specifieke les geleerd van deze belemmering.
- Een humanitaire ramp van deze omvang in een hoofdstad van een ontwikkelingsland is niet eerder voorgekomen in de afgelopen decennia. Er waren in 2010 geen voorbeelden in kwetsbare gebieden om op terug te vallen. Sindsdien is er meer aandacht bij hulporganisaties voor rampenparaatheid en samenwerking met lokale organisaties vóór een eventuele ramp.

Interne belemmeringen

De SHO noemt in de eindrapportage een reeks interne belemmerende factoren. Deze benadering waarbij de SHO publiekelijk de hand in eigen boezem steekt verschaft belangrijk inzicht voor hulporganisaties om van elkaar te leren en de samenwerking en uitvoering van activiteiten in de toekomst te optimaliseren. Deze transparantie laat ook

aan het publiek zien dat niet alles goed gaat bij humanitaire hulp en maakt de SHO eerder robuuster dan kwetsbaarder. Het gaat hierbij om belemmeringen in de eigen organisatie en in de samenwerking met zusterorganisaties, lokale partners en internationale koepels.

Personeel en organisatie

- De internationale medewerkers van hulporganisaties die werden uitgezonden naar Haïti hebben voornamelijk korte contracten gekregen van enkele maanden. Dat zorgde voor flexibiliteit maar ook voor gebrekkige continuïteit bij het management van de meerjarige activiteiten. Hulporganisaties geven aan dat ze nu meer aandacht geven aan kennisopbouw en duidelijke functiebeschrijvingen.
- Niet alle organisaties waren ingericht om snel te kunnen reageren en noodhulp te verlenen, vanwege complexe procedures, haperende apparatuur of een gebrek aan geschikt personeel. Hulporganisaties hebben de afgelopen jaren hun noodhulpprogramma's verder geprofessionaliseerd om de efficiëntie te verbeteren.

Samenwerking met partners

- De interne coördinatie en samenwerking binnen internationale koepel- en zusterorganisaties was niet altijd optimaal. Enkele hulporganisaties hebben vervolgens hun internationale structuur gewijzigd en hebben de coördinatie van activiteiten in rampgebieden anders georganiseerd.
- Lokale partners werden door urgentie en schaarste niet altijd uitgekozen op hun capaciteiten voor het verlenen van noodhulp. Hulporganisaties hebben hiervan geleerd en helpen ondertussen lokale partners in kwetsbare landen in het ontwikkelen van ramppreventie.

Planning, monitoring en lerend vermogen

- Het was moeilijk om een realistisch wederopbouwplan enkele maanden na de ramp op te stellen. De uitvoeringsduur en de kosten van de wederopbouw wijzigden steeds door veranderende omstandigheden en behoeften.
- Het is niet altijd gelukt om direct bij aanvang een goed monitoringsysteem voor de programma's op te zetten. Daardoor bleek achteraf dat er te weinig of niet de juiste data waren verzameld. Hulporganisaties geven aan dat ze nu meer aandacht geven aan monitoring omdat het ook helpt om de uitvoering te verbeteren.

Organisatorische veranderingen SHO

Naast de deelnemende hulporganisaties heeft de SHO ook zelf geleerd en organisatorische veranderingen doorgevoerd tussen 2013 en 2015 om de slagvaardigheid te vergroten. De SHO werkt nu met een klein dagelijks bestuur waarin ook onafhankelijke deskundigen zetelen naast directeuren van deelnemende hulporganisaties. De verdeling van hulpgelden is verder gereguleerd met transparantere afspraken over de verdeelsleutel, een instaptoets voor deelnemende hulporganisaties en striktere bestedingscriteria. De SHO heeft ook de procedures aangepast met betrekking tot kwaliteit en evaluatie.[11]

11 Bron: SHO-statuten http://giro555.nl/over-sho/

Bijlage 3 Aanpak onderzoek

Onderzoeksvragen

Terugkerende vragen

1. Hoe heeft de SHO tussen 2010 en 2014 gerapporteerd over de bestede hulpgelden en de bereikte resultaten in Haïti door de samenwerkende (gast)deelnemers?
2. Zijn de afspraken tussen de SHO en de hulporganisaties en tussen het Ministerie van BZ en de SHOnagekomen bij de verantwoording over de hulp in Haïti?
3. Hoe heeft het Ministerie van BZ toezicht uitgeoefend op de subsidie die is verstrekt aan de SHO?
4. Hoe heeft de SHO gevolg gegeven aan onze aanbevelingen tussen 2010 en 2014 bij haar nieuwe acties en hoe hebben de deelnemende organisaties geleerd?

Verdiepingsvraag

5. Wat is mogelijk en wat is nodig voor het verder ontwikkelen van open data om de verantwoording over geld en resultaten van humanitaire acties te verbeteren?

Reikwijdte van het onderzoek

In de bestedingen van de hulpgelden kan de rijkssubsidie van € 41,7 miljoen niet worden onderscheiden van de privaat gedoneerde euro's. Daarom strekt ons onderzoek zich uit tot alle ontvangsten en uitgaven in het kader van de SHO hulpactie voor Haïti, inclusief de donaties van (de)centrale overheden, bedrijfsleven en particulieren.

We analyseren de verantwoordingsinformatie van de SHO en het toezicht van de minister voor Buitenlandse Handel en OS op de rijksbijdrage van € 41,7 miljoen, die als rijkssubsidie aan de SHO ter beschikking is gesteld. Daarbij hebben we gekeken of de verantwoordingsinformatie en het toezicht over de gehele periode toereikend zijn.
We hebben gebruik gemaakt van de eindrapportage die de SHO heeft opgesteld in juli 2015 en van de goedkeurende verklaringen van de accountants van de vijftien deelnemers aan de Haïti-actie van de SHO over 2014. We hebben daarbij net als in vorige jaren gekeken naar de jaarrekeningen van de SHO en de vijftien hulporganisaties die gecertificeerd worden door de externe accountants. We hebben geen eigen onderzoek gedaan naar de betrouwbaarheid van de financiële verantwoordingsinformatie van de SHO en de vijftien hulporganisaties, maar steunen op de verklaringen van de externe accountants van de organisaties die betrokken zijn bij de hulpverlening. Op grond van dit single audit-principe, waarbij andere controle-instanties steunen op de controle van de eerste controleur, beperken we de controlelast.

Gehanteerde normen

Als criteria hanteren wij:

- de afspraken tussen de SHO en de hulporganisaties in het beheerplan, het organisatiereglement, het actiereglement en het controleprotocol van de SHO;
- de afspraken uit de subsidiebeschikking van het Ministerie van BZ;
- internationale criteria voor humanitaire hulp.

Daarnaast hanteren wij onze eigen criteria. Deze betreffen:

Normen voor het toezicht door het Ministerie van BZ
- De subsidiebeschikking van de SHO voldoet aan alle voorwaarden om een goede verantwoording mogelijk te maken.
- De controle van de verantwoordingsrapportages van de SHO aan het ministerie voldoet aan de normen voor controle bij de besteding van rijkssubsidies.
- De minister informeert de Tweede Kamer tijdig, volledig en met relevante informatie over de gestelde doelen, de activiteiten die met de subsidiegelden zijn uitgevoerd en over de bereikte resultaten.
- Normen voor de presentatie van beleidsinformatie: relevante en getrouwe weergave, begrijpelijk en vergelijkbaar.
- Normen voor de totstandkoming van beleidsinformatie: betrouwbaar, valide, ordelijk/controleerbaar en kosteneffectief.
- Normen voor de verantwoordingsinformatie aan de Tweede kamer: betrouwbaar, actueel, eenduidig en volledig.

Normen voor de SHO

Voor hulp aan rampgebieden zijn de volgende normen van belang:
- De middelen zijn daadwerkelijk besteed aan het beoogde doel.
- De middelen zijn rechtmatig besteed conform de subsidiebeschikking.
- De middelen zijn doelmatig/doeltreffend besteed volgens de geldende normen in de subsidiebeschikking van het Ministerie van BZ.
- De SHO informeert de minister tijdig, volledig en met relevante informatie over de besteding van de SHO-hulpgelden voor Haïti, zoals vastgelegd in de subsidiebeschikking.

Bijlage 4 Afkortingen

AKV	Apparaatskostenvergoeding
BHOS	Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
BZ	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Cordaid	Catholic Organisation for Relief & Development Aid
DRA	Dutch Relief Alliance
IATI	International Aid Transparency Initiative
ICCO	Interkerkelijke Coördinatie Commissie ontwikkelingssamenwerking
NGO	Niet Gouvernementele Organisatie
Novib	Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand
Oxfam	Oxford Committee for Famine Relief
SHO	Samenwerkende Hulporganisaties
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UNOCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
UN/VN	United Nations/Verenigde Naties
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Literatuur

Algemene Rekenkamer (2008). *Lessen van de Tsunami, Verantwoording over, controle van en transparantie in Nederlandse hulp*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, Kamerstuk 29 956, nr. 15. Den Haag: Sdu.

Algemene Rekenkamer (2011). *Verantwoording van de hulpgelden 2010 voor Haïti*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2011-2012. 32 293, nr. 10. Den Haag: Sdu.

Algemene Rekenkamer (2012). *Verantwoording van de hulpgelden 2011 voor Haïti*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012-2013. 32 293, nr. 16. Den Haag: Sdu.

Algemene Rekenkamer (2013). *Verantwoording van de hulpgelden 2012 voor Haïti*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014. 32 293, nr. 17. Den Haag: Sdu.

Algemene Rekenkamer (2014). *Verantwoording van de hulpgelden 2013 voor Haïti*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015. 32 293, nr. 18. Den Haag: Algemene Rekenkamer.

SHO (2015a). STATUTENWIJZIGING STICHTING SAMENWERKENDE HULPORGANISATIES (21 mei 2015), http://giro555.nl/over-sho/

SHO (2015b). *Eindrapportage Giro555-actie 'Help slachtoffers aardbeving Haïti, 13 januari 2010 - 31 december 2014*. Den Haag, SHO.

Onderzoeksteam

Dhr. dr. H.M.R.H. Cleuren (projectleider)
Dhr. drs. J. Chhatta RA
Mw. drs. T. Vandersmissen

Voorlichting

Afdeling Communicatie
Postbus 20015
2500 EA Den Haag
telefoon (070) 342 44 00
voorlichting@rekenkamer.nl
www.rekenkamer.nl

Omslag

Ontwerp: Corps Ontwerpers
Foto: Tanneke Vandersmissen/Algemene Rekenkamer

Den Haag, maart 2016